



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdytyksen ja sisäisen viestinnän kehittäminen vapaa-ajan osastolla

Case K-citymarket

Mäkeläinen, Sanni

2014 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Perehdytyksen ja sisäisen viestinnän kehittäminen
vapaa-ajan osastolla - Case K-citymarket

Sanni Mäkeläinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Mäkeläinen, Sanni

Perehdytys ja sisäisen viestinnän kehittäminen vapaa-ajan osastolla - Case K-citymarket

Vuosi	2014	Sivumäärä	40
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli löytää kehitysideoita perehdytykseen sekä sisäiseen viestintään ja siihen kuinka niistä saataisiin yhtenäinen, tehokas kokonaisuus yhdessä pääkaupunkiseudun K-citymarketin vapaa-ajan osastolla.

Opinnäytetyön toimeksiantaja toimi K-citymarket, joka on osa Keskoa. Kesko on kaupan alan pörssiyhtiö, joka toimii ruoka-, käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekaupassa. Ketjuun kuuluu yhteensä noin 2 000 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä.

Työn teoriaosuus pohjautuu perehdyttämiseen sekä sisäisen viestinnän kirjallisuuteen.

Teoriaosuuden jälkeen tulee tutkimusosio. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelumenetelmää.

Opinnäytetyön tutkimusongelma asetettiin kysymysten muotoon, jotka olivat seuraavat: "Miten kehitetään sisäistä viestintää perehdytyksen kautta?", "Miten perehdytyksestä saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti?" sekä "Miten perehdytys on tehokasta ja toimivaa?".

Tutkimustuloksista selvisi, että työntekijät kokivat perehdyttämisen kokonaisuudessaan sujuneen hyvin ja että sisäinen viestintä on kattavaa. Kehityskohteina nousi kuitenkin esille perehdyttämisen ajanpuute, jolloin kaikilla myyjillä on erilainen osaamistaso työskennellä vapaa-ajan osastolla.

Kehitysideana osastolle olisi hyvä kehittää järjestelmä, jolla seurataan osaston omien työntekijöiden sekä kassaosaston työntekijöiden osaamistasoa, jotta myyjiä voidaan kouluttaa asiakaspalvelun parantamiseksi. Tällä pystyttäisiin varmistamaan jokaisen myyjän henkilökohtainen tieto-taito.

Mäkeläinen, Sanni

Development of briefing and internal communications - a case study of K-citymarket

Year	2014	Pages	40
------	------	-------	----

The purpose of this project was to develop recommendations for improving introductory briefings and inner communications so that these could be cohesive and effective at one recreational department of K-citymarket in the metropolitan area.

The client for the project was K-citymarket, which is part of the Kesko group, listed company operating in the trade of foods, utility ware, iron, cars and machinery. The trading chain consist of approximately 2 000 stores in Finland, Sweden, Norway, Estonia, Latvia, Lithuania, Russia and Belarus.

The theoretical section of the thesis examines the literature on introductory briefings and internal communications. This is followed by the empirical section. Research was conducted using qualitative inquiry methods and a system for data collection used the interview-method. The research questions addressed in the thesis were expressed as: "How to develop internal communications through the introductory briefing?", "How to maximize all possible benefits of the introductory briefing?" and "How the introductory briefing can be made cohesive and functional?"

It became clear from the research results that employees felt that the introductory briefing proceeded smoothly and that internal communications were comprehensive. An area for potential development was identified to be the lack of time during introductory briefing to address the problem that salespeople have different levels of competence for work in the recreational department.

One recommendation for development for the department might be to build up a system which could be used for monitoring the level knowledge of workers both in the recreational department and in the checkout department in order to be able to provide requisite personalized training to improve the level of competence. In this way the professional needs of each individual salesperson could be satisfied.

Keywords briefing, inner communications

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta, tavoitteet ja toteutus	2
1.2	Rajaus	2
1.3	Työn rakenteellinen kehys.....	3
1.4	Toimintaympäristö	3
1.4.1	Kesko organisaationa	3
1.4.2	Käyttötavara	5
1.4.3	K-Citymarket	6
2	Sisäinen viestintä	6
2.1	Sisäisen viestinnän kanavat	8
2.2	Sisäisen viestinnän haasteet	9
2.3	Sisäinen viestintä K-citymarketin vapaa-ajan osastolla	10
3	Perehdytys	11
3.1	Tarkoitus ja sisältö.....	11
3.2	Perehdytyksen aloitus	12
3.3	Perehdyttäminen vapaa-ajan osastolla.....	13
4	Tutkimus	14
4.1	Toteutus	14
4.2	Taustatiedot	15
4.3	Kassaosaston perehdytys.....	16
4.4	Vapaa-ajan osaston perehdytys.....	17
4.5	Perehdytyksen kattavuus	18
4.6	Sisäinen viestintä kassaosastolla	19
4.7	Sisäinen viestintä vapaa-ajan osastolla	20
4.8	Vapaa-ajan osaston osastopäällikön haastattelu	21
4.9	Benchmarking.....	21
5	Tutkimuksen yhteenveto	22
5.1	Tutkimuksen luotettavuus	25
5.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	25
	Lähteet	27
	Kuviot	31
	Liitteet.....	32

1 Johdanto

Työnteon perusedellytys on hyvä ja kattava perehdytys. Perehdytyksen tarkoitus on opastaa uusi työntekijä uuteen työhönsä tai muuttuneisiin tehtäviin samassa organisaatiossa. Hyvä perehdytys on jaettu kolmeen vaiheeseen, jotka ovat seuraavat: ennen taloon tuloa, työt aloitettaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Perehdytys on prosessi, jonka tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit sekä oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Työntekijä on yrityksen edustaja ja viestittää toiminnallaan kuvaa yrityksestä ja työnantajasta. (Juholin 2009, 239; Kauhanen 2006, 145-146; Heinonen & Järvinen 1997, 142-143.)

Tiedonkulku ja sen tehokkuus ovat välttämättömiä organisaatiolle. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla yrityksen sisäinen tieto välitetään halutuille kohderyhmille, pääsääntöisesti johdolle, toimihenkilöille, asiantuntijoille sekä työntekijöille. Yrityksillä on käytössään mittava ja koko ajan kasvava valikoima erilaisia sisäisen viestinnän muotoja. Viestintä yrityksessä on tärkeää, koska se lisää henkilöstön sitoutumista yritykseen sekä omaan työhönsä, työntekijä on tietoinen yrityksen päämääristä sekä tavoitteista. (Kauhanen 2006, 171-174; Heinonen & Järvinen 1997, 118-119.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sisäistä viestintää sekä perehdytystä yhdessä pääkaupunkiseudun K-citymarketin vapaa-ajan osastolla. Työn aihe sai alkunsa opinnäytetyön tekijän huomaamasta kehityskohteesta sekä omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan, sillä opinnäytetyöntekijä työskentelee kyseisen K-citymarketin vapaa-ajan osastolla.

Kaupan alalla ja etenkin pääkaupunkiseudulla vaihtuvuus on suurta, jolloin uusia työntekijöitä joudutaan rekrytoimaan useasti vuodessa. Näin ollen vaihtuvuuden kautta perehdytys ja sisäinen viestintä nousevat esille ja perehdytyksen tulee olla tehokasta ja tuloksellista lyhyessä ajassa. ”Esimiehen vastuulla on perehdyttää jokainen työntekijä Keskon arvoihin ja vastuullisiin toimintatapoihin sekä varmistaa, että työntekijät tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa. Esimies käy tavoite- ja kehityskeskustelun jokaisen työntekijän kanssa vähintään kerran vuodessa ja vastaa omalla vastuualueellaan henkilöstön osaamisesta. Esimies ohjaa, tukee ja kannustaa työntekijöitä huippusuorituksiin.” (Vuosikertomus 2012.)

1.1 Tausta, tavoitteet ja toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehitysideoita perehdytykseen ja siihen, kuinka saada perehdytyksestä ja sisäisestä viestinnästä yhtenäinen, tehokas kokonaisuus. Tällä hetkellä perehdytys tapahtuu pääsääntöisesti työvuorojen aikana rajallisten aikaresurssien vuoksi. Työt aloittaessa työntekijä saa -Työssä K-citymarketissa -oppaan luettavakseen, minkä jälkeen perehdytys aloitetaan. Ensimmäinen perehdytyshetki tapahtuu osastopäällikön kanssa ja tämän jälkeen osastopäällikkö ja muut kokeneet työntekijät opastavat uutta työntekijää. Ajanpuute sekä selkeät toimintatavat ovat tämänhetkisiä kompastuskiviä perehdytyksessä.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää kehityskohteita tämänhetkisessä perehdytyksessä sekä mahdollisesti myös toteuttaa kehitysideat toimipisteessä. Toinen tutkittava aihe työssä on sisäinen viestintä, koska perehdytys ja sisäinen viestintä kulkevat käsi kädessä. Mitä kaikkea tämänhetkinen sisäinen viestintä pitää sisällään ja mikä siinä on hyvää ja mikä mahdollisesti huonoa ja, kuten perehdytyksessä, tarkoitus on toteuttaa mahdolliset kehitysideat toimipisteessä.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytetään yksilöhaastattelua kasvotusten ja lopuksi analysoidaan haastattelutulokset ja etsitään kehityskohteet haastattelujen perusteella ja luodaan kehitysideoita, joilla parannetaan perehdytystä ja sisäistä viestintää.

1.2 Rajaus

Työstä rajataan pois ulkoinen viestintä ja keskitytään vain yrityksen sisäiseen viestintään, jotta työstä ei tule liian laaja. Työ rajataan myös yhteen K-citymarketin pisteen vapaa-ajan osastoon pääkaupunkiseudulla, koska jokainen osasto on oma kokonaisuutensa, joissa on erilaiset toimintatavat. Tähän rajaukseen myös vaikuttaa se, että opinnäytetyöntekijä työskentelee itse tässä kyseisessä K-citymarketissa ja kyseisellä vapaa-ajan osastolla.

Opinnäytetyön teoriaosuus rajataan sisäiseen viestintään sekä perehdytykseen. Tutkimuksessa haastatellaan kassaosaston työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet vapaa-ajan osastolla useampaan otteeseen sekä tämänhetkisiä työntekijöitä ja vapaa-ajan osastopäällikköä. Tästä lähtien kassaosaston työntekijöistä käytetään nimitystä kassa-apu. Tutkimus toteutetaan syksyllä 2013 syys-lokakuun aikana.

1.3 Työn rakenteellinen kehys

Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajan eli Keskon ja K-citymarketin esittelyllä. Työ jatkuu teoriaosuudella, jossa käsitellään työn pääaiheita, perehdyttämistä ja sisäistä viestintää. Teoriaosuuden jälkeen tulee tutkimusosio, joka alkaa tutkimuksen toteutuksella eli haastatteluiden avaamisella ja päättyy yhteenvedolla tutkimuksesta. Yhteenvedon jälkeen avataan tutkimuksen perusteella tehty analysointi ja kehitysideoat. Tämä opinnäytetyö päättyy jatkotutkimusmahdollisuuksiin ja yhteenvedoon tutkimuksesta ja kehitysideoista.

1.4 Toimintaympäristö

Työn toimintaympäristönä toimii Kesko, joka on kaupan alalla toimiva yhtiö sekä Keskon käyttötavarakauppa. Käyttötavarakaupasta työn kohteena on K-citymarket ja K-citymarketin käyttötavarapuoli. Käyttötavarapuoli on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat kodin, pukeutumisen ja vapaa-ajan osastot. Näistä kolmesta osastosta tämä opinnäytetyö keskittyy vapaa-ajan osastoon yhdessä pääkaupunkiseudun K-citymarketin toimipisteessä.



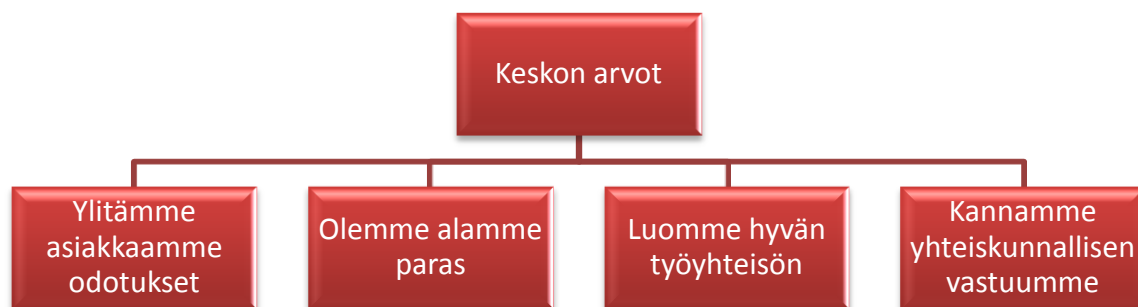
Kuva 1: Keskon logo

1.4.1 Kesko organisaationa

Kesko on kaupan alan pörssiyhtiö, joka toimii ruoka-, käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekaupassa. Keskolla on toimintaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaissa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Ketjuun kuuluu yhteensä noin 2 000 kauppa. K-ryhmän vähittäismyynti vuonna 2012 oli noin 12 mrd. euroa ja K-ryhmä työllistää noin 45 000 henkeä.

Ketju on perustettu vuonna 1940, jolloin neljä tukkukauppaa yhdistyi: Savo-Karjalan Tukkuliike, Keski-Suomen Tukkukauppa Oy, Kauppiaitten Oy sekä Maakauppiaiden Oy. Kesko aloitti toimintansa vuoden 1941 alussa ja tunnuksiksi valittiin K-kilpi (Kesko 2013).

Keskon visiona on olla johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssiyhtiö (Kesko 2013). Alla olevassa kuviossa on listattuna Keskon arvot: ylitämme asiakkaamme odotukset, olemme alamme paras, luomme hyvän työyhteisön sekä kannamme yhteiskunnallisen vastuamme.



Kuvio 1: Keskon arvot (Vuosikertomus 2012)

Ensimmäinen arvo, ylitämme asiakkaamme odotukset, tarkoittaa sitä, että Kesko tuntee asiakkaan tarpeet ja odotukset. Asiakkaille halutaan luoda myönteisiä kokemuksia toiminnan uudistamisen ja yrittäjyyden avulla. Toinen arvo, olemme alan paras, tarkoittaa, että Kesko tarjoaa asiakkailleen markkinoiden parhaat tuotteet ja palvelut varmistaaksensa kilpailukyvyn ja menestyksen. Kolmantena arvona on, luomme hyvän työyhteisön, eli Kesko toimii avoimessa, vuorovaikutteisessa ja ihmisiä arvostavassa työyhteisössä, jossa jokainen työntekijä voi toimia täysipainotteisesti ja aloitteellisesti. Neljäntenä arvona on, kannamme yhteiskunnallisen vastuamme, mikä tarkoittaa, että Kesko toimii vastuullisesti ja noudattaa eettisesti hyväksyttäviä periaatteita kaikissa teoissaan. Edellä mainitut arvot ohjaavat Keskon jokapäiväistä toimintaa. (Vuosikertomus 2012.)

Keskon tavoitteena on terve, markkinoita nopeampi kasvu. Tällä hetkellä kasvua haetaan erityisesti Venäjän kasvavilta vähittäiskaupparavidoilta sekä samalla kehitetään sähköisiä palveluita ja verkkokauppaa. Strategisena tavoitteena on terve, kannattava kasvu. (Vuosikertomus 2012).

1.4.2 Käyttötavara

Käyttötavarakauppa kattaa vaate-, kenkä-, urheilu-, kodintekniikka-, kodintuote-, huonekalu- ja sisustustarvikekaupan. Käyttötavarakaupan tavoitteena on tarjota asiakkailleen perinteisen kaupan palvelut saumattomasti yhdistävä kokonaisuus, niin verkossa kuin myymälöissä. Tämänhetkinen painopiste on sähköisten palveluiden kehittäminen sekä verkkokaupat.

Keskon käyttötavaraa myyviä ketjuja ovat K-citymarketin käyttötavara, Anttila, Kodin ykkönen, Intersport, Budget Sport, Asko, Sotka, Musta Pörssi ja Kookenkä. Käyttötavaran ketjut myyvät asiakkaille pukeutumiseen, kotiin, urheiluun, vapaa-aikaan, kodintekniikkaan, viihteeseen, sisustamiseen ja huonekaluihin liittyviä tuotteita sekä palveluita. Myymälöitä, joissa myydään käyttötavaratuotteita, on noin 450. Näiden myymälöiden lisäksi asiakkaat voivat ostaa käyttötavaratuotteita ja palveluita myös suoraan internetissä toimivista verkkokaupoista.

Anttila sekä Kodin ykkönen toimivat viihteen, muodin ja kodin tavara-alueilla. Intersport sekä Budget Sport myymälät tarjoavat välineet urheiluun, kuntoiluun ja vapaa-aikaan. Asko ja Sotka toimivat huonekalu- ja sisustusalan vähittäiskauppaketjuina. Musta Pörssi toimii kodintekniikkakaupassa sekä Kookenkä toimii nimensä mukaisesti kenkäkaupassa. Keskon käyttötavaran markkinaosuudet jakautuvat seuraavasti: urheilukaupan markkinaosuus Suomessa on 35 %, huonekalukaupan osuus 22 %, kodintekniikkakaupan osuus 4 % ja kenkäkaupan osuus 10 %. Arviot ovat Keskon omia arvioita, minkä takia K-citymarketin ja Anttilan markkinaosuutta ei voi laskea luotettavasti. (Kesko 2013.)



Kuva 2: Käyttötavarakaupan myymälät

1.4.3 K-Citymarket

K-citymarket on hypermarket -ketju, jonka valikoimiin kuuluvat elintarvikkeet ja käyttötavara. K-citymarket jaetaan kahteen osaan: elintarvikepuoleen ja K-citymarket käyttötavarapuoleen. Elintarvikepuolella toimivat itsenäiset kauppiat ja K-citymarket käyttötavara on osa Keskoa.

Ensimmäinen K-citymarket avattiin 14.10.1971 Lahden Paavolaan. Tällä hetkellä Citymarketteja on ympäri Suomea yhteensä 80 kappaletta. Vuonna 2012 K-citymarket ketju laajeni yhteensä viidellä uudella kaupalla. Käyttötavaran liikevaihto oli vuonna 2012 664 milj. €, joka kehittyi 3,4 % verrattuna vuoteen 2011. Myymälöiden lisäksi lokakuussa 2012 avattiin Citymarket.fi -verkkokauppa, josta asiakas voi tilata tuotteita ympäri vuorokauden. (Kesko 2013.)



Kuva 3: K-citymarketin logo

2 Sisäinen viestintä

Viestintä tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista, mutta viestinnästä on tullut myös yleiskäsite. Viestintää tapahtuu kaikkialla, kotona, työyhteisössä, ystävien kesken, valtioiden ja kulttuurien välillä. Viestintä on aina prosessi ja viestin muoto voi olla yhtä tärkeä, ellei tärkeämpikin kuin sisältö. (Juholin 2009, 20.)

Viestintää on kahdenlaista: sisäistä ja ulkoista viestintää. Sisäinen viestintä, johon tässä opinnäytetyössä keskitytään, keskittyy nimensä mukaan sisäiseen, työyhteisön sisällä toimivaan viestintään ja ulkoinen viestintä sen sijaan työyhteisön ulkopuoliseen viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 105) Jotta organisaatio toimii tehokkaasti, hyvä tiedonkulku on välttämätöntä. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkia ennalta suunniteltuja toimenpiteitä, ja näiden avulla yrityksen sisäinen viestintä saavuttaa halutun kohderyhmän. (Heinonen & Järvinen 1997, 118.)

Sisäisen viestinnän erittäin tärkeä sidosryhmä on henkilöstö. Henkilöstön tulee tietää tavoitteet ja se kuinka oma panos näkyy yrityksessä. Tavoitteet ovat tärkeitä, mutta yhtä tärkeää on myös viestittää henkilöstölle, kuinka tavoitteet saavutettiin, kuinka työssä

onnistuttiin. Yrityksen henkilöstö on johtajien lisäksi kiinnostunut yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja tulevaisuudesta. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 105) Sisäinen tiedotus on viime vuosikymmeninä muuttunut huomattavasti, sillä aiemmin sisäinen tiedotus on koskenut lähinnä vain johtoa, toimihenkilöitä sekä asiantuntijoita, jolloin muu henkilöstö jäi informoimatta.

1970-luvun lopulla säädettiin yhteistoimintalaki, jonka tarkoituksena henkilöstöön kuuluvilla olisi mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työpaikkaan koskeviin asioihin ja niiden käsittelyyn. Tässä laissa määritellään työnantajan tiedotusvelvollisuus. Yhteistoimintalaissa sanotaan muun muassa, että työnantajan on tiedotettava tilinpäätös, selvitys yrityksen tämänhetkisestä taloudellisesta tilasta, henkilöstöryhmien palkkatilastot. Yhteistoimintalaissa on määritelty vain tiedottamisen minimimäärä ja Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2009, 105) painottavat kuitenkin, että menestystä haluava yritys ei voi jättää sisäistä tiedotusta vain yhteistoimintalaissa määritettyihin seikkoihin, vaan henkilöstö mieluummin otetaan mukaan suunnitteluun ja pidettävä jatkuvasti ajan tasalla yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa.

2.1 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavat voi jakaa monella tapaa, esimerkiksi Åberg (2005, 173-179) on jakanut sisäisen viestinnän neljään eri ryhmään sen mukaan, ovatko ne lähi- vai kaukokanavia. Taulukossa 1 näkyy Åbergin näkemys sisäisen viestinnän kanavista.

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Ahaa-aukiot Työtoverit ja työystävät	Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Tehdasleiri Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotus- ja henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Tietokannat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet

Taulukko 1: Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 173.)

Lähikanavat koskevat koko työyksikköä tai sen jäsentä ja kaukokanavat välittävät sen sijaan sanomat koko työyhteisölle. Suoran ja välitetyn viestinnän eroina on suoran viestinnän henkilökohtaisuus, kun taas välitetystä viestinnästä viestin sanoma välittyy jonkin välikäden kautta.

Suoran viestinnän lähikanavia ovat lähin esimies, muut esimiehet, osastokokous, ahaa-aukiot sekä työtoverit ja työystävät. Kaiken sisäisen viestinnän tärkein lähtökohta on esimies-alainen-verkko. Suoran viestinnän kaukokanavia ovat tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito sekä työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä. Kaukokanavat ovat yleensä käytössä silloin kuin organisaatiotasojen on paljon tai kun työyhteisö on maantieteellisesti hajallaan.

Välitettyä viestintää lähikanavia käytettäessä ovat yksikön ilmoitustaulu, yksikön kiertokirjeet, tehdaslehti ja verkkoviestintä. Näissä viestitään työhön suoraan liittyvää tai tiedotuksellista aineistoa. Välitettyä viestintää kaukokanavia käytettäessä ovat ilmoitustaulu, kiertokirjeet, pikatiedote, tiedotus- ja henkilöstölehti, asiakaslehti, toimitusjohtajan katsaus, toimintakertomus, tietokannat verkossa, videouutiset, sisäinen radio, puhelinuutiset, verkkoviestintä, ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä sekä joukkoviestimet. (Åberg 2005, 173-177).

Sisäisen viestintä voidaan myös avata toisella tavalla, kuten Heinonen ja Järvinen (1997, 119) ovat tehneet. Viestinnän tulee olla heidän mukaansa tehokasta niin vertikaalisesti eli ylhäältä alas ja päinvastoin kuin horisontaalisestikin. Sisäisen viestinnän keinoja ovat muun muassa viralliset tiedotustilaisuudet ja epäviralliset palaverit, sisäisesti jaettavat monisteet, tiedot ilmoitustaululla, säännöllisesti julkaistut sisäiset tiedotteet, sisäiset henkilöstölehdet, esimiesten ja alaisten välinen keskustelu, koulutukselliset tapahtumat, tervetuloa taloon - oppaat, laajahkot yritystä esittelevät julkaisut sidosryhmille sekä sähköposti. (Heinonen & Järvinen 1997, 119.)

2.2 Sisäisen viestinnän haasteet

Sisäistä viestintää on monenlaista, kuten edellisessä kappaleessa käsiteltiin. Sisäisen viestinnän monet muodot tuovat mukanaan haasteita. Åberg (2006, 111-112) on jakanut sisäisen viestinnän haasteet neljään ryhmään, jotka ovat tietojen liikkuminen, tietovarastot ja verkot, esimiehet sekä tietotorit ja ahaa-aukiot.

Ensimmäinen sisäisen viestinnän haaste on tietojen liikkuminen, joka tarkoittaa sitä kun tietoa liikkuu liian vähän tämä johtaa uutistyhjiöihin. Uutistyhjiöllä tarkoitetaan sitä, kun työntekijät tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta siitä ei virallisesti tai epävirallisesti

kerrota heille. Tämän jälkeen syntyy puskaradio, jossa tieto vääristyy ja syntyy väärinkäsityksiä.

Seuraava haaste on tietovarastot ja verkot, joilla tarkoitetaan tietoja, joiden olisi hyvä pysyä paikoillaan, mutta tarvittaessa niihin pääsee käsiksi. Tämänlaisia tietovarastoja ja verkkoja ovat muun muassa henkilöstöedut, menettelyt sairastapauksissa tai ulkomaankomennuksilla.

Kolmas haaste on esimiehet. Esimiehet saavat tietonsa heidän esimiehiltään, ja on heidän vastuunsa viedä viesti eteenpäin alaisilleen. Esimies toimii linkkinä oman yksikkönsä ja muun työyhteisön välissä. Esimiehen vastuulla on informoida alaisiaan, mutta samalla myös oman yksikön näkökantojen vieminen eteenpäin.

Viimeisenä, neljäntenä haasteena sisäisessä viestinnässä ovat tietotorit ja ahaa-aukiot, joilla tarkoitetaan konkreettista, fyysistä tilaa, jossa yhtiön väki voi lepuuttaa aivojaan ja ideoida. Modernit yhtiöt ovat jo siirtyneet tällaiseen viestintään, jossa työntekijät saavat luoda omia, jopa viljelejäkin ideoita. (Åberg 2006, 111-112.)

Haasteena on myös sisäisen viestinnän mittaaminen mittareilla, sillä vaikutus on todennäköisesti välillinen. Yleiset ohjenuorat kuitenkin sisäisen viestinnän mittaamiselle ovat, että sisäinen viestintä antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan, lisää työmotivaatiota, vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä vaikuttaa oleellisesti työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Täytyy myös huomioda, että kaikki edellä mainitut seikat vaikuttavat työn tuottavuuteen. Työn jälki on parempaa, kun työntekijät tietävät oman roolinsa ja, kun he ovat tyytyväisiä työhönsä sekä työyhteisössä on hyvä henki. (Kauhanen 2006, 171-175.)

2.3 Sisäinen viestintä K-citymarketin vapaa-ajan osastolla

Sisäistä viestintää talon sisällä on monenlaista, tässä osiossa keskityn opinnäytetyön, vapaa-ajan osaston sisäisen viestintään. Jokaisella osastolla on hieman erilaisia sisäisen viestinnän keinoja käytössä, jotka ovat todettu hyviksi juuri sille osastolle. Vapaa-ajan osastolla on käytössä infovihko, johon myyjät ja päällikkö kirjoittavat toisilleen viestejä ja huomioita, esimerkiksi tuotetietoja uudesta tuotteesta tai, että jokin kampanjatuote on loppu.

Toimiston seinällä on ilmoitustaulu, johon tulostetaan muun muassa kampanjaohjeistukset, mainokset ja tehtävälista. Tehtävälistassa on päivittäiset tehtävät jokaiselle myyjälle. Näiden lisäksi viikoittain ovat osastopalaverit, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita.

Osastopäällikkö antaa myös henkilökohtaista palautetta aina kun sille on tarvetta, mutta myös myyjät puhuvat ja opettavat toisiaan aina, kun sille liikenee aikaa. Sisäinen viestintä on

todella monipuolista vapaa-ajan osastolla, mutta tutkimusosiossa otetaan selvää mikäli myyjät kokevat siinä puutteita tai kehitettävää vai onko sisäinen viestintä toimiva kokonaisuus tällä hetkellä eikä sitä tarvitse muuttaa tai kehittää.

3 Perehdytys

Perehdytys tarkoittaa joko uuden työyhteisön jäsenen tai toiseen tehtävään siirtyvän henkilön opastamista uusiin työtehtäviin. Juholin (2009, 236) on jakanut perehdytyksen kolmeen vaiheeseen, jotka ovat ennen taloon tuloa, työt aloittaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Perehdyttäminen käsittää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisön, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean, työpaikan ihmiset, asiakkaat ja työtoverit sekä omat työtehtävät sekä siihen liittyvät odotukset. (Kauhanen 2006, 145).

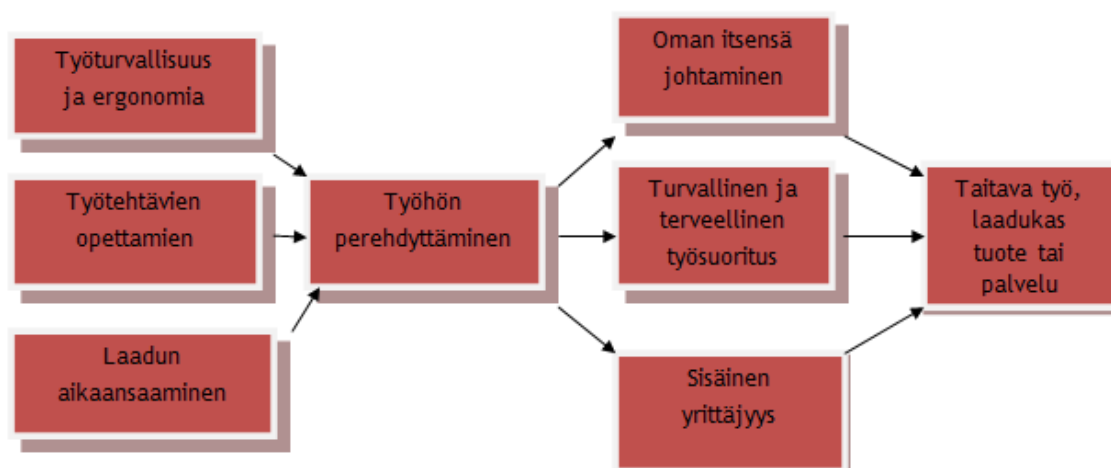
Perehdyttäminen tärkeää, sillä hyvin suoritettu perehdyttäminen nopeuttaa uuden työntekijän työtehoa. Mikäli perehdyttäminen on nopeaa ja perusteellista, yritys välttyy turhilta virheiltä, taloudellisilta vahingoilta ja jopa työtapaturmilta. (Kauhanen 2006, 88).

3.1 Tarkoitus ja sisältö

Perehdyttäminen on prosessi, jonka tarkoituksena on muun muassa luoda myönteinen asennoituminen työhön, organisaatioon ja sen henkilöstöön, luoda suhteet esimiehiin ja työtovereihin sekä opastaa työntekijä omaan työkuvaan sekä työtehtäviin. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 120-121).

Perehdyttämiselle ei ole tarkasti määritelty toimintatapoja, koska organisaatioita on monenlaisia ja toimintatavat sekä perehdytettävän perehdytystarve vaihtelee. Perehdyttäjä pyrkii antamaan uudelle työntekijälle tiedot, taidot ja asenteet joita työntekijä tarvitsee onnistuakseen uudessa työssä. Työntekijälle opetetaan muun muassa työmenetelmien, järjestelmien, koneiden ja laitteiden käyttöä. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 121-122.)

Perehdyttämisen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle mahdollisuus tottua nopeasti talon tapoihin, sopeutua työyhteisöön ja saada tarvittavat tiedot ja taidot laadukkaan tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. Tähän tavoitteeseen päästään parhaiten, kun perehdyttäminen on laaja opetus- ja oppimistapahtuma, joka ei ole pelkästään opettamista, vaan myös huomioidaan omatoimisuus ja kannustetaan itsenäiseen oppimiseen. Kuvio 2 kuvaa työhön perehdyttämisen prosessia. (Kauhanen 2006, 146-147.)

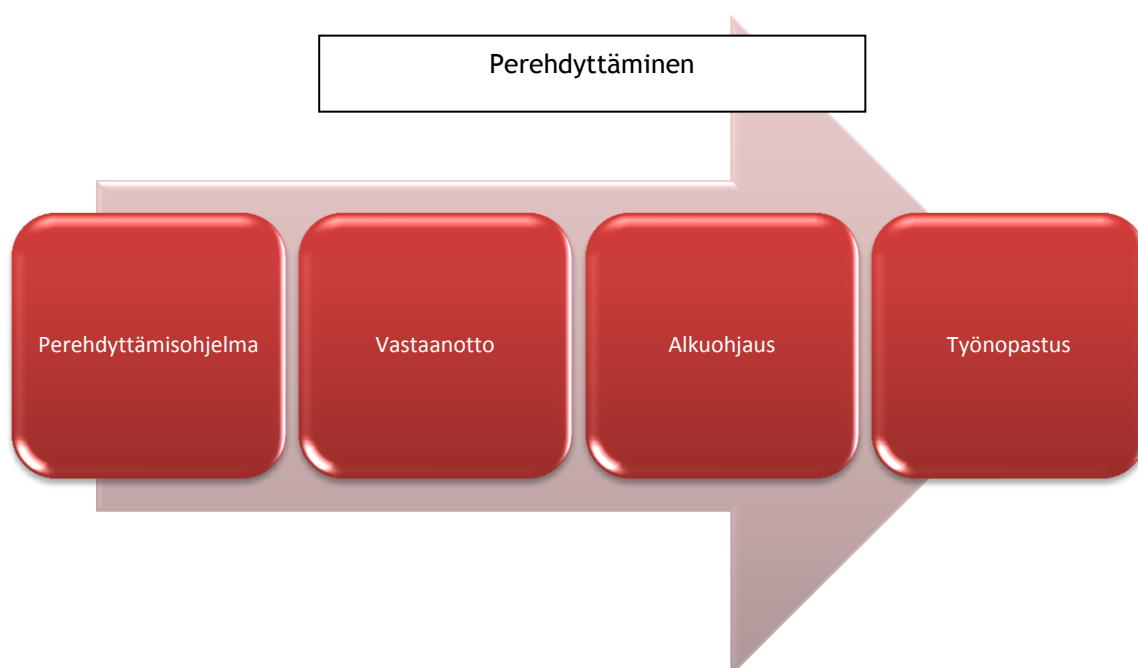


Kuvio 2: Työhön perehdyttäminen(Kauhanen 2006, 146-147.)

3.2 Perehdytyksen aloitus

Onnistuneen rekrytointiprosessin jälkeen aloitetaan perehdytys. Perehdytys sisältää tekniset työhön ja työyhteisöön liittyvät asiat, omaan työhön, koulutukseen ja uraan liittyvät asiat, työsuhteeseen liittyvät asiat sekä koko organisaatiota koskevat asiat. Yleistä on, että uudella työntekijällä on mentori, joka opastaa uutta työntekijää. (Juholin 2009, 239.)

Perehdyttämiseen kuuluu itse perehdyttämisen lisäksi myös perehdytyksen suunnittelu ja arviointi, joka näkyy kuviossa 3.



Kuvio 3: Perehdyttäminen ja työhönopastus (Rissanen, Sääsä ja Vornanen 1996, 120.)

Usein organisaatioissa on tehty erilaisia perehdyttämisoppaita ja ohjelmarunkoja, joita seuraamalla uusi työntekijä perehdytetään. Perehdyttämisen tarve on kasvanut ja huolellinen perehdyttäminen vähentää työn rasittavuutta sekä lisää samalla työn tuottavuutta. Vastuu perehdyttämisellä on useimmiten esimiehellä tai esimiehen nimeämällä henkilöllä.

Perehdyttäminen on tärkeää monellakin tapaa, silti se usein laiminlyödään. Monesti vanhempi, jo kauan talossa ollut työntekijä kiertää uuden työntekijän kanssa talon ympäri ämpäri, minkä seurauksena työntekijän pää on aivan sekaisin lukuisista uusista asioista. Työntekijän perehdyttäminen pitkäjänteisesti on työntekijän kehittymisen ja tulevaisuuden kannalta tärkeitä asioita. (Rissanen, Sääski ja Vornanen 1996, 121-123.)

3.3 Perehdyttäminen vapaa-ajan osastolla

Perehdytys tapahtuu tällä hetkellä työvuorojen puitteissa eikä kunnon perehdytys suunnitelmaa ole. Osastollamme on myös vaihtunut päällikkö tämän vuoden alussa sekä kaksi uutta työntekijää siirtynyt kesän jälkeen vapaa-ajan osastolle. Yhteensä vapaa-ajan osastolla on kolme työntekijää sekä osastopäällikkö, joten perehdytys on todella ajankohtainen asia ja kehitettävää löytynee.

Perehdytyksessä seurataan ketjun tekemää ohjeistusta, jossa perehdytys on jaettu viiteen osaan. Ensimmäisenä ovat asiat, jotka käydään läpi ensimmäisenä työpäivänä. Toisena asiat, jotka käydään läpi 1-2 viikon aikana. Kolmantena asiat, jotka käydään läpi 1-2 kuukauden aikana. Neljäntenä on noin kolmen kuukauden kohdalla oleva välikeskustelu. Viidentenä eli lopuksi on palautekeskustelu.

Uusinta työntekijää opetettiin yhteensä kolmena vuorona, jotka olivat aamu-, päivä- sekä iltavuoro, jolloin hän näki miten jokaisessa vuorossa ns. pakolliset, päivittäiset työtehtävät hoidetaan. Tämän jälkeen hän oli jo yksin iltavuorossa. Aika ja sen puute on omasta mielestäni suurin kompastuskivi, joten tutkimuksessa selvitetään: "Miten perehdytyksestä saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti?", "Miten perehdytys on tehokasta ja toimivaa?" ja "Kuinka saisimme perehdytyksestä toimivan kokonaisuuden?".

Vapaa-ajan osastolla on perehdytyksen tarkistuslista, jonka mukaan opetetaan uudelle työntekijälle kaikki tarvittava, jotta hän pärjää myyjän työssä, kuitenkin tämäkin tehdään työvuorojen puitteissa sekä perehdyttäjänä toimii joko kokenut myyjä ja/tai päällikkö. Uudella työntekijällä ei välttämättä ole yhtä perehdyttäjää, jolloin yksi mahdollinen ongelma on erilaiset opetustyyliä ja mitä jo on toinen perehdyttäjä mahdollisesti opettanut tai

kertonut samasta asiasta, jolloin uuden työntekijän voi olla vaikea pysyä perässä ja sisäistää kaikki uusi tieto.

Ongelmaksi muodostuu helposti myös, se ettei uudelle myyjälle tai kassa-avulle ehditä opettamaan tarvittavia tieto-taitoja ajallaan, koska opetus tapahtuu silloin kuin aikaa löytyy, tällöin myyjä ei pysty parhaaseen mahdolliseen asiakaspalvelusuoritukseen.

4 Tutkimus

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on löytää kehityskohteita tämänhetkiseen perehdytykseen sekä mahdollisesti myös toteuttaa kehitysideat toimipisteessä. Toinen tutkittava aihe työssä on sisäinen viestintä, koska perehdytys ja sisäinen viestintä kulkevat käsi kädessä. Mitä kaikkea tämän hetkinen sisäinen viestintä pitää sisällään, mikä siinä on hyvää ja mikä mahdollisesti huonoa.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) painottavat, että hyvää tutkimusongelmaa on vaikea määritellä, mutta muodoltaan se on yksiselitteinen ja selkeä. Tutkimusongelma sisältää kysymyksen tai kysymysten muodossa kiteytettynä mitä aiheesta halutaan tutkia tai tietää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, KvaliMOTV) Tässä työssä tutkimusongelma on asetettu kysymysten muotoon, koska tutkittavia aiheita oli kaksi, perehdyttäminen ja sisäinen viestintä. Tutkimusongelmana haettiin vastaus seuraaviin kysymyksiin: "Miten kehitetään sisäistä viestintää perehdytyksen kautta?", "Miten perehdytyksestä saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti?" ja "Miten perehdytys on tehokasta ja toimivaa?".

4.1 Toteutus

Tutkimuksen toteutus tapahtui kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Kvalitatiivisella tutkimuksella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan ymmärtämistä, tulkitsemista sekä kuvaavan mallin luomista tietylle tutkittavalle ilmiölle. (Laadullinen tutkimuksen tekijälle, 2010).

Aineistonkeruumenetelmänä työssä käytettiin haastattelumenetelmää.

Haastattelumenetelmiä on monia ja tässä tutkimuksessa on käytetty strukturoitua haastattelua, joka on yleensä lomakehaastattelu, jossa on valmiit kysymykset ja kysymysten esittämisjärjestys on kaikille sama. Strukturoitua haastattelua käytetään, kun haastateltavien ryhmä on yhtenäinen, kuten tässä opinnäytetyössä. (Metsämuuronen 2001, 41.)

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelumenetelmä, koska haastateltavien määrä oli pieni ja haastatteleamalla saa monipuolisempia vastauksia kuin perinteisemmällä kvantitatiivisella tutkimuksella. Haastattelua voi kuvata keskusteluksi, jolle on etukäteen

asetettu tavoite. Tutkija johtaa keskustelua, mutta haastattelu on vuorovaikutteista, sillä osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Analyysyjä tehdessä tutkijan tulee muistaa, että hänen tulee tulkita toisten tekemiä tulkintoja vaikka tulkinnot ovat usein lopulta hänen omaa puhettaan. (Pitkäranta 2010, 80.)

Haastattelun voi toteuttaa monella eri tavalla, jotka ovat yksilöhaastattelu kasvotusten, ryhmähaastattelu kasvotusten, ryhmähaastattelu kasvotusten, postitettu tai paikan päällä kerätty lomakehaastattelu tai puhelimitse tehty haastattelu. (Metsämuuronen 2001, 39) Tässä tutkimuksessa on käytetty yksilöhaastattelua kasvotusten, koska tällöin haastattelu on enemmän vuoropuhelua haastateltavan kanssa.

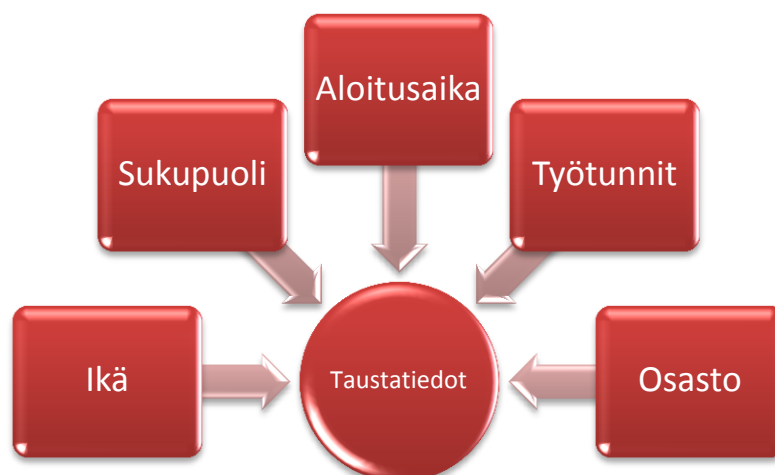
Haastattelun viittiä työntekijää kassaosastolta, jotka ovat tehneet vuoroja vapaa-ajan osastolla enemmän tai vähemmän. He ovat tuuranneet kesälomia, sairaslomaa sekä esimerkiksi isojen kampanjoiden aikaan, jolloin vapaa-ajan osastolla on tarvittu apua. Heidän lisäksi haastattelun osaston kahta muuta työntekijää, joista toinen on osa-aikainen ja tekee keskimäärin kaksi vuoroa viikossa koulun ohella ja toinen työntekijä on kokoaikainen 30h/vk.

Osa-aikainen työntekijä siirtyi kesän lopulla kassaosastolta vapaa-ajan osastolle ja kokoaikainen työntekijä aloitti uutena työntekijänä syyskuussa. Työntekijöiden lisäksi haastattelun vapaa-ajan osaston osastopäällikköä. Haastattelukysymykset olivat hieman erilaisia kassa-avuille, vapaa-ajan osaston työntekijöille sekä vapaa-ajan osastopäällikölle, jolloin haastatteluissa saatiin monipuoliset vastaukset perehdytyksestä sekä sisäisestä viestinnästä (liite 1).

Haastattelut toteutettiin syksyllä 2013 syyskuun ja lokakuun aikana. Kokonaisuudessa tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkimustulosten analysointiin kului aikaa kaksi kuukautta.

4.2 Taustatiedot

Tämän tutkimuksen kannalta taustatietoina kysyttiin haastateltavilta viittiä asiaa, jotka olivat haastateltavan ikä, sukupuoli, koska haastateltava on aloittanut K-citymarketissa, tekeekö hän kokoaikaisesti töitä vai esimerkiksi opiskelujen ohella ja millä osastolla hän työskentelee.



Kuvio 4: Taustatiedot

Kaikki haastatteleman kassa-avut ovat osa-aikaisia ja tekevät viikossa 12-30 tuntia, kaikki ovat opiskelijoita ja tekevät töitä koulun ohella. Päälliköt ovat kaikki täyspäiväisiä eli tekevät 37,5 tuntia viikossa. Vapaa-ajan osastolla on itseni lisäksi kaksi työntekijää, joista toinen tekee 30 h/vk sekä toinen koulun ohella 12 h/vk.

4.3 Kassaosaston perehdytys

Kassaosaston perehdytys kestää nykyisin kaksi päivää, joista ensimmäisenä päivänä kierretään myymälä, käydään läpi yleiset toimintatavat, tutustutaan henkilökuntaan ja käydään kassajärjestelmä lävitse. Osa myyjistä, jotka ovat kauemmin olleet talossa, ovat käyneet kolmen päivän kassakoulutuksen. Koulutusta on tiivistetty muutama vuosi sitten aikaa säästääkseen.

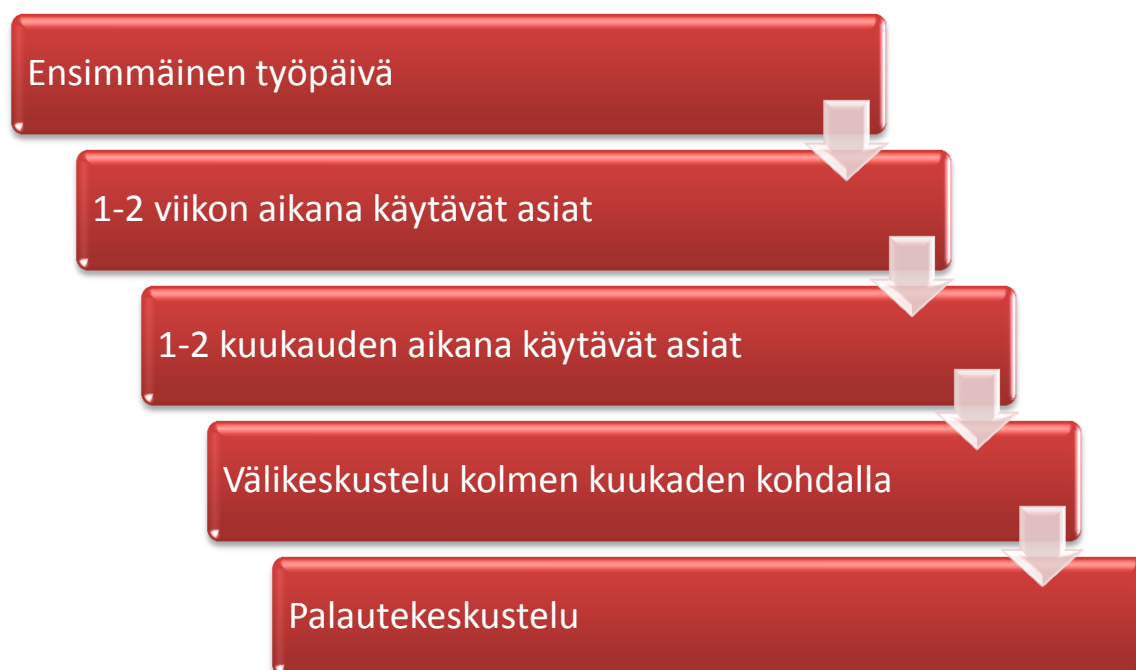
Jokaisen myyjän on myös suoritettava ikärajapassi, joka koskee päivittäistavarakaupan ikärajavalvottavien tuotteiden omavalvontaa. Omavalvonnalla tarkoitetaan järjestelmää, jolla varmistetaan, että harjoitettava toiminta täyttää niille asetetut vaatimukset. (Omavalvonta 2012) Koulutus aloitettiin vuonna 2009 ja koulutus on vapaaehtoinen, mutta meidän toimipisteessä kaikki myyjät suorittavat passin, koska tavoitteena on parantaa valmiuksia varmistaa, ettei ikärajavalvottuja tuotteita, kuten alkoholi- tai tupakkatuotteita päädy alaikäisille. (Päivittäistavarakauppa PTY, 2013.)

Toisena päivänä aloitetaan kassaharjoittelu. Kassakoulutuksen hoitaa kokenut nimetty myyjä ja koulutettavana yleensä on 1-3 uutta työntekijää. Kun ensimmäisen kerran uusi myyjä menee kassalle, kouluttaja on koko ajan vieressä auttamassa ja opastamassa työntekijää.

4.4 Vapaa-ajan osaston perehdytys

Kassa-avuille ei varsinaisesti ole pidetty perehdytystä, koska kaikki ovat tulleet niin sanotusti purkuavuksi ensimmäisen kerran. Ensimmäisen kerran tullessa vapaa-ajan osastolle kassa-avuille pyritään kertomaan toimintatavoista sekä annetaan yksittäisiä koulutuksia tarpeen mukaan, kuten esimerkiksi tuoteohjelman käyttö tai verkkokaupan perehdytys. Kun myyjä on esimerkiksi tuurannut pidemmän ajanjakson, esimerkiksi kesälomasijaisuuden, niin tällöin myyjälle pidettiin yksi tai useampi koulutuspäivä tärkeimmistä asioista, järjestelmistä ja toimintatavoista. Kuitenkin suurin osa haastateltavista tekee yksittäisiä vuoroja, joten heille on opetettu sitä myöten uusia asioita, kun he ovat tehneet jotain uutta.

Osaston omille työntekijöille pidetään perehdytys, joka on määritelty ketjun tasolta seuraavasti: ensimmäisenä työpäivänä käytävät asiat, 1-2 viikon aikana käytävät asiat, 1-2 kuukauden aikana käytävät, välikeskustelu kolmen kuukauden kohdalla sekä palautekeskustelu lopuksi. Osastolla on myös ketjun puolesta lista opetettavista asioista uudelle työntekijälle.



Kuvio 5: Perehdytyksen malli vapaa-ajan osastolla

Perehdytyksestä on vastuussa osastopäällikkö ja tavaratalojohtaja, mutta joitain osioita voi perehdyttää ja perehdyttääkin kokenut myyjä. Käytännössä tarkkaa perehdytystä, kuten kassaosastolla ei vapaa-ajan osastolla ole, vaan toiminta tapahtuu työvuorojen puitteissa.

Uusinta työntekijää perehdytettiin kädestä pitäen kolmena työvurona, jotta hän näki aamu-, väli- ja iltavuoron työtehtävät. Muutoin perehdytystä tapahtui päivittäin, kun uusi työntekijä kohtaa uusia työtehtäviä tai tilanteita.

Toinen meidän osaston työntekijä oli aluksi osastollamme kassa-apuna, joten perehdytys oli hieman erilainen. Hänellä ei aluksi ollut tiettyä perehdytystä, koska oli jo tehnyt vuoroja vapaa-ajan osastolla aiemmin ja tunsii toimintatapoja ja järjestelmiä entuudestaan. Kuitenkin ensimmäisenä päivänä hänen siirtyessään vapaa-ajan osastolle työntekijä seurasi kokenutta työntekijää, joka opetti perusasioita. Muuten hän oppi uuden tilanteen sattuessa ja kysymällä apua.

4.5 Perehdytyksen kattavuus

Perehdytyksen kattavuudessa selvitin, saavatko työntekijät perehdytyksestä riittävät tiedot sekä taidot tehdä töitä kassa- tai vapaa-ajan osastolla. Kassaosaston sekä vapaa-ajan osaston perehdytystä pidetään pääsääntöisesti riittävänä, vaikkakin monet myöntävät, että loppujen lopuksi kaksi päivää on todella lyhyt aika. Tämän takia monelta aloittelevan virheeltä olisi mahdollisesti säästyttävä, jos perehdyttäjällä olisi ollut vielä yhden päivän katsomassa perään ja auttamassa. Kuitenkin ensimmäisen viikon aikana kassavälissä uudella työntekijällä on selän takana toinen myyjä, jolta voi tarvittaessa kysyä apua. Myyjillä on myös puhelimet, joilla he voivat soittaa kassatoimistoon tai infoon, jossa työskentelee kokeneita myyjiä, mikäli heille tulee kysyttävää tai ongelmatilanne. Kassatoimisto vastaa koko kassaosastosta ja sen toiminnasta.

Vapaa-ajan osaston perehdytystä kassa-avut pitävät myös pääsääntöisesti riittävänä, vaikka heillä ei ole ollut varsinaista perehdytystä. Haastateltavat myöntävät, että he ovat olleet lähinnä kiireapuja eikä heille ole mahdollista pitää varsinaista perehdytystä. Totta on myös, mikä ilmeni haastattelussa, että parhaiten oppii tekemällä. Haastateltavat kertovat, että osastolla työskentely on niin monipuolista ja riippuu paljon mitä päivän aikana tapahtuu ja mikä kausi on menossa. Kassa-avut myöntävät tehneensä ensimmäisten viikkojen aikana aloittelijamaisia virheitä, joita on jouduttu jälkeenpäin korjaamaan ja tähän on kulunut ylimääräistä työaikaa. Nämä virheet olisi voitu mahdollisesti välttää mikäli kokenempi työntekijä olisi ollut paikalla.

Osa on myös selkeästi sitä mieltä, että perehdytys ei ole riittävä, varsinkin ne työntekijät, jotka tekevät paljon vuoroja vapaa-ajan osastolla. Monesti he ovat jääneet yksin tilanteeseen, jossa joutuu kaivamaan uutta tietoa ohjeista tai järjestelmistä. Mutta mikäli työvurorossa on ollut toinen työntekijä, niin häneltä on aina saanut apua ja opastusta uusissa

tilanteissa. Tosiasia vain on, että työvuoroja tehdään todella paljon yksin, jolloin he ovat joutuneet itse etsimään tietoa.

4.6 Sisäinen viestintä kassaosastolla

Kuvioon 6 on hahmoteltuna haastatteluissa ilmenneet sisäisen viestinnän keinot, jotka ovat kassaosastolla käytössä.



Kuvio 6: Sisäinen viestintä kassaosastolla

Kassatoimistossa on ilmoitustaulu, jossa on ajankohtaisia asioita, kuten esimerkiksi viikkoinfo, jossa käy ilmi erityisesti huomioitavat viikon tapahtumat, palaute työntekijöille jne. Töihin tullessa työntekijä myös katsoo ”postikansion” lävitse, jossa on jokaiselle myyjälle oma lokero, johon on voitu laittaa esim. henkilökohtaista palautetta. Jokainen myyjä myös kuittaa pohjalistan töihin tullessa, ja pohjalistassa on kaikkein akuuteimmat ja tärkeimmät päivän tai viikon asiat. Myyjät voivat jättää työvuorotoiveet omaan kalenteriin sekä ilmoitustaululla työvuoroja voi vaihtaa/luovuttaa/tarjoutua ottamaan muiden myyjien kanssa.

Kassaosaston viestintä on monipuolista ja sitä pidetään riittävänä. Viestintää myös kehitetään koko ajan ja uutena on tullut esimerkiksi, että aina suurien kampanjoiden aikana seinälle tehdään info kampanjasta ja myyntivinkkejä myyjille. Haastateltavat myyjät eivät muuttaisi kassaosaston sisäistä viestintää mitenkään, vaan se on tällä hetkellä toimivaa ja riittävää.

4.7 Sisäinen viestintä vapaa-ajan osastolla

Kuvioon 7 on ryhmiteltyä vapaa-ajan osastolla käytössä olevat sisäisen viestinnän keinot, jotka avataan kuvion jälkeen sanallisesti.



Kuvio 7: Sisäinen viestintä vapaa-ajan osastolla

Vapaa-ajan osastolla on myös käytössä monipuoliset viestinnän keinot. Osastolla on myyjien ja päällikön käytössä infovihko, johon kirjoitetaan päivittäisiä asioita sekä vinkkejä ja huomioita. Ilmoitustaululla on kampanjatietoja, työvuorolistat sekä tehtävälista, johon on merkitty jokaiselle myyjälle sen päivän tehtävät.

Tietokoneella on myös yleisellä x-asemalla, johon pääsee kaikilta myymälän koneilta, virhe- ja varauslistat, jotka jokainen myyjä käy läpi päivittäin. Suurin ja käytetyin sisäisen viestinnän väline on kuitenkin puhelin. Myyjillä on omat puhelimet sekä päälliköllä on oma puhelin, ja tätä kautta vastauksen askarruttavaan kysymykseen saa saman tien, mikäli työvuorossa on toinenkin työntekijä. Mikäli on työvuorossa yksin, niin silloin muut edellä mainitut viestinnän välineet auttavat. Viestintää pidetään vapaa-ajan osastolla riittävänä.

4.8 Vapaa-ajan osaston osastopäällikön haastattelu

Haastattelin tutkimukseen työntekijöiden lisäksi vapaa-ajan osastopäällikköä. Vapaa-ajan osastolla perehdytys tapahtuu ketjun perehdytysmateriaalin pohjalta, mutta mikäli työntekijä tulee talon sisältä, eli tarkoitetaan kassa-apua, käydään läpi osaston työtehtävät sekä järjestelmät, joita vapaa-ajan osastolla käytetään. Perehdytyksestä on vastuussa osastopäällikkö ja tavaratalojohtaja, mutta kokenut myyjä voi myös perehdyttää joitakin osioita.

Osastopäällikkö pitää ketjun perehdytysmallia on toimivana, mutta on vain suunniteltava ja aikataulutettava, miten ja milloin perehdytyksen tekee, jotta perehdytys on toimiva kokonaisuus. Tämä on ehkä osaston tämänhetkinen ongelmakohta perehdytyksessä. Sisäistä viestintää vapaa-ajan osaston päällikkö pitää todella riittävänä ja kattavana.

4.9 Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi tarkoittaa toisten yritysten toiminnan vertaamista omaan toimintaan. Ideana on oppia toisilta ja menetelmää käytetään usein yritysmaailmassa. Benchmarkingilla pyritään löytämään heikkoudet ja mahdolliset kehittämiskohteet omassa toiminnassa. Benchmarking on esimerkiksi mittareiden arvioimista, konkreettisilla vierailuilla käymistä tai myös tietoa voidaan etsiä esimerkiksi Internetistä, yrityksen kotisivuilta, artikkeleista tai kirjoista. (Suomi sanakirja 2013.)

Benchmarkkasin toista pääkaupunkiseudun K-citymarketin toimipisteen perehdytystä sekä sisäistä viestintää haastattelemalla. Haastattelin esimiesvalmennettavaa heidän perehdytyksestään sekä sisäisestä viestinnästä. Tässä toimipisteessä on yhdistettynä vapaa-ajan sekä kodin osastot, jonka takia heillä on enemmän työntekijöitä, kuin minun toimipisteessä. Heillä on kaksi nimettyä perehdyttäjää, jotka aina perehdyttävät uudet työntekijät.

Intensiivinen perehdytys kestää vähintään viikon, jonka aikana uusi työntekijä ja perehdyttäjä tekevät töitä yhdessä koko ajan. Kaiken kaikkiaan perehdytys kestää yli kuukauden ajan. Uudelle työntekijälle laitetaan aina alkuviikko aamuvuoroa ja loppuviikko iltavuoroa, jotta hän oppii tekemään molempien vuorojen työtehtävät. Perehdytyksen ensimmäisenä päivänä käydään läpi perustoimintatavat ja kierretään myymälä. Ensimmäiset kolme päivää otetaan rauhallisesti ja käydään yksitellen läpi uusia asioita. Vasta kolmantena päivänä käydään läpi eri järjestelmiä, joita työssä käytetään.

Esimiesvalmennettava ei muuttaisi heidän perehdytyksessään mitään, koska perehdytys on tällä hetkellä toimiva kokonaisuus. Perehdytys toimii, koska heillä on osaava ihminen perehdyttämässä sekä yhtä ihmistä perehdyttää koko perehdytysjakson ajan yksi ja sama ihminen. Heillä on aikaa ja resursseja kattavaan ja monipuoliseen perehdytykseen.

Sisäinen viestintä heillä on monipuolista kuten minunkin toimipisteessä. Heillä on viikoittain osastopalaverit, jossa käydään ajankohtaisia asioita sekä läpi tulevaa markkinointia. Heillä on myös infovihko käytössä, johon myyjät kirjoittavat tärkeitä asioita päiväntapahtumista sekä mitä muiden on myös hyvä tietää esimerkiksi omasta vastuualueesta tai tietystä tuotteesta. Päällikkövalmennettava myös seuraa myyjien asiakaskohtauksia ja antaa heti kohtaamisen jälkeen kahden kesken palautetta myyjälle, mikä meni hyvin ja mitä hän voisi mahdollisesti parantaa toimintatavoissaan. Heillä on myös tärkeitä tiedotteita seinällä sekä osaston sähköposti käytössä. Sisäinen viestintä on heillä riittävää eikä esimiesvalmennettava muuttaisi mitään. (Esimiesvalmennettavan haastattelu 2013.)

5 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tekeminen ja haastattelemineen toi todella paljon uutta näkökulmaa osastomme perehdytykseen sekä sisäiseen viestintään. Oma mielikuva perehdytyksestä oli paljon negatiivisempi, mikä lopulta haastatteluissa selvisi vääristyneeksi, eikä perehdytys ole niin sekalainen kokonaisuus kuin sitä itse pidän. Tämä oli todella positiivinen yllätys, joka ilmeni tutkimusta tehdessä.

Perehdytyksessä on monia haasteita, eikä perehdytys koskaan ole itsestään selvyys. Perehdytys vaikuttaa kuitenkin kaikkeen, joten siihen kannattaa ja täytyy panostaa. Haasteena vapaa-ajan osastolla on apureiden määrä, osa heistä on kokeneempia ja osa kokemattomampia. Jokaisella kassa-avulla on erilaiset taustat siis tehdä töitä vapaa-ajan osastolla. Tähän ongelmaan mahdollinen ratkaisu voisi olla listaus kaikista työntekijöistä, jotka tekevät työvuoroja vapaa-ajan osastolla, listausta päivitetäisiin sitä myöten mitä työntekijöille ja kassa-avuille opetetaan uusia asioita, esimerkiksi verkkokauppakoulutus. Tällöin osastopäällikkö ja muut myyjät pysyisivät perillä mitä kukin osaa ja mitä pitäisi vielä opettaa. Hahmottelin alustavaa, mahdollista listausta, jolla seurattaisiin kassa-apuja sekä heidän osaamistaan (liite 2). Listauksessa vasemmalla ovat työntekijät ja oikealla kaikki työtehtävät, joita vapaa-ajan osastolla on. Kun työtehtävä tai ohjelma on opetettu, laitetaan tehtävän kohdalle päivämäärä milloin tehtävä on opetettu ja kuka tehtävän on opettanut.

Toinen suurin haaste perehdytyksessä on ajanpuute, tätä pidän omien sekä kassa-apujen haasteena, sillä työvuoroja tehdään todella paljon yksin, eikä silloin ole ketään kouluttamassa tai ketään keltä kysyä apua hankalassa tilanteessa. Ajanpuute sivuaa edellistä ongelmaa,

joten edellä mainittu listaus auttaisi myös ajanpuutteeseen ja pysyttäisiin paremmin kohdistamaan tärkeät opetettavat asiat oikeaan hetkeen. Toinen ratkaisu ajanpuutteeseen ja siihen, että työvuoroja joudutaan tekemään yksin, on selkeät ohjeistukset myyjille ja kassa-avuille. Meillä on olemassa ohjeistuksia ja tietoa, mutta järjestelmiä on paljon sekä tiedon löytäminen juuri sillä hetkellä, kun sitä tarvitaan, ei aina välttämättä onnistu. Tärkeimmät ohjeistukset ja toimintatavat voisi kerätä esimerkiksi yhteen kansioon, josta kaikki ne löytävät.

Opinnäytetyön teon aikana on otettu käyttöön yhteiselle x-asemalle, jolle pääsee jokaiselta koneelta myymälässä, Excel, jossa on vapaa-ajan osaston varaukset. Varauksilla tarkoitetaan tuotteita, jotka ovat jostain syystä päässeet tilapäisesti loppumaan. Varauslistaan laitetaan asiakkaan nimi, tuote ja yhteystiedot. Kun saamme lisää tuotetta, asiakkaalle ilmoitetaan asiasta. Ohjeistuskansion voisi siis esimerkiksi koota x-asemalle, eikä esimerkiksi konkreettisesti tulostettuna mappiin, koska tietokoneita on ympäri myymälää ja kansio olisi vain omassa toimistossa. Ohjeistuksien lisääminen ja päivittäminen olisi myös helpompaa, mikäli ne olisivat sähköisessä muodossa.

Sisäinen viestintä on vapaa-ajan osastolla monipuolista ja kattavaa. Käytössä on monipuoliset sisäisen viestinnän keinot, mutta selkeästi eniten käytössä oleva viestinnän muoto on infovihko. Myös ainoat kehitysideat koskivat infovihkoa. Infovihkoa toivottiin vielä entistä parempaan ja monipuolisempaan käyttöön, tällä hetkellä sitä eniten käyttävät osaston omat myyjät sekä osastopäällikkö, kassa-avut eivät niinkään vihkoon kirjoittele. Yhden työvuoron aikana ehtii tapahtua paljon, jolloin olisi hyvä myös informoida enemmän muita myyjiä, esimerkiksi jostain tietystä tuotteesta, ettei toisen myyjän tarvitse etsiä uudelleen samaa tietoa minkä joku toinen myyjä on jo kertaalleen etsinyt. Työntekijöitä on myös paljon, joten viestivihkoon tulee paljon asiaa ja joskus kaikki eivät ole huomanneet kaikkea mitä vihossa lukee

Hyvällä tiedottamisella ja myyjien muistuttamisella vihon saa kyllä kattavampaan käyttöön. Ohjeistuksena voisi olla esimerkiksi, että työvuoro lopetetaan viisi minuuttia aiemmin ja kirjoitetaan tärkeät asiat ja päivän tapahtumat infovihkoon tiedoksi muille myyjille. Toinen kehitysidea, joka haastatteluissa ilmeni, oli vihon lukeminen. Myyjien ja kassa-apujen tulisi lukea vihko lävitse töihin tullessa, mutta seuraaminen onko vihkoa luettu, on lähes mahdotonta, joten yksinkertainen ratkaisu tähän olisi viestien kuittaminen. Kun viestin tai ilmoituksen on vihasta lukenut myyjä laittaa allekirjoituksen viestin perään, jolloin tiedetään ketkä kaikki ovat viestin lukeneet.

Tutkimuksessa ilmeni myös, että todella tärkeitä viestejä voisi kohdentaa myyjille laittamalla esimerkiksi henkilökohtaiseen lokeroon viestiä. Jokaiselle myyjälle on mahdollisuus tehdä

henkilökohtainen lokero toimistoon, johon tarvittaessa voisi laittaa henkilökohtaisia tai todella tärkeitä viestejä myyjille, jotta ne eivät häviä infovihkoon.

Osa kassa-avuista myös toivoisi lisää rakentavaa palautetta, etenkin silloin kun he tuuraavat pidempiä ajanjaksoja, kuten kesälomia. Tähän mahdollinen ratkaisu olisi työvuoroihin suunniteltavat hetket osastopäällikön kanssa. Palautteen antoon voisi varata esimerkiksi 15 minuuttia.

Vapaa-ajan osastopäällikön haastattelussa ilmeni kaksi selkeää kehittämisen kohdetta, jotka ovat jo myyjien haastatteluissa ilmenneet viestivihon aktiivisempi käyttö sekä viikoittaiset osastopalaverit ja niiden kehittäminen. Viestivihon voisi ottaa parempaan käyttöön, eli jokainen myyjä, myös kassa-avut kirjaavat tärkeät asiat ylös sekä kuittaus viestin perään, jolloin päällikkö sekä muut työntekijät pysyvät perässä ketkä ovat lukeneet viestin. Toinen sisäisen viestinnän kehitysidea koskee viikoittaisia osastopalavereita, joissa myyjät puhuisivat enemmän omista kokemuksistaan sekä tuntemuksistaan, eli myyjät ns. sana olisi vapaa. Myyjät voisivat myös kertoa osastopäällikölle mikäli haluavat jonkun tietyn asian käsiteltäväksi palaverissa.

Tutkimus oli kokonaisuudessaan onnistunut ja siinä vastattiin tutkimuskysymyksiin, jotka olivat: "Miten kehitetään sisäistä viestintää perehdytyksen kautta?", "Miten perehdytyksestä saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti?" sekä "Miten perehdytys on tehokasta ja toimivaa?". Perehdytys ja sisäinen viestintä tutkimuskohteen K-citymarketin vapaa-ajan osastolla on tällä hetkellä toimiva kokonaisuus, mutta pienillä kehityskohteilla siitä saadaan vielä parempi ja toimivampi.

Tutkimuksessa selvinneet kehityskohteet ovat viestivihon aktiivisempi käyttö sekä lukukuittaukset, kun viesti on luettu. Toinen kehitysidea on kaikista, etenkin kassa-avuista tehtävä listaus, esimerkiksi Excel -taulukko, johon listataan kaikki työtehtävät vapaa-ajan osastolla, josta näkee mitä kenellekin on opetettu ja mitä vielä pitää opettaa. Kolmas kehitysidea on listaus kaikista työtehtävistä, joka koottaisiin x-asetalle, jotta jokainen myyjä pääsee niitä lukemaan aina kun tarvetta tulee.

Alustavasti olen miettinyt kehityskohteita ja kehitysideoita ja kuinka ne saataisiin porrastetusti otettua käyttöön. Kehitysideat ovat hyödyllisiä ja niistä olisi apua osaston arjessa. Jatkotutkimustakin mahdollisesti harkitaan ainakin jossain muodossa tehtäväksi, kun kehitysideat on mahdollisesti otettu käytäntöön. Yksi mahdollisuus kehitysideoiden seurantaa olisi viikoittaiset osastopalaverit, joissa myyjiltä voisi tiedustella uusista kehitysideoista ja miten ne ovat toimineet, mikäli tämänlaista laajempaa tutkimusta ei ole mahdollista tehdä.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

”Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta”. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, KvaliMOTV) Keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnissa on kolme pääkohtaa, jotka ovat metodin reliaabeliuden arviointi eli missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen. Haastattelukysymykset voivat tuottaa ennalta arvattavia vastauksia. Toinen pääkohta on ajallinen reliaabelius, joka nimensä mukaisesti tarkoittaa mittausten ja havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Ongelma laadullisessa tutkimuksessa on se, että tutkimuksessa harvemmin ollaan tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa. Kolmas pääkohta on tulosten johdonmukaisuus, jotka on saatu samaan aikaan, mutta on käytetty eri välineitä. Tutkimustulokset siksi usein poikkeavat toisistaan ja tutkija joutuu miettimään mitkä tulokset pitävät paikkaansa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, KvaliMOTV.)

Tutkimus toteutettiin haastattelumenetelmää käyttäen, jolloin haastattelija pystyy johdattamaan haastateltavaan haluttuun suuntaan. Haastatteluja tehdessäni pyrin olemaan objektiivinen ja olla johdattelematta haastateltavia, jotta sain haastatteluista mahdollisimman paljon irti ja paljon uusia kehitysideoita. Objektiivisuuteen vaikutti myös oma halu kehittää vapaa-ajan osaston perehdytystä ja sisäistä viestintää, koska oma hypoteesini oli, että kehitettävää löytyy paljon. Haastatteluissa kuitenkin selvisi, että työntekijät pitävät perehdytystä paljon kattavampana ja parempana, kuin mitä itse olin ajatellut sen olevan. Olin siis yllättynyt positiivisesta tutkimustuloksesta.

Itse olen työskennellyt kyseisessä K-citymarketissa 3,5 vuotta ja vapaa-ajan osastolla kolme vuotta, jolloin minut on perehdytetty vapaa-ajan osastolle ja olen itse perehdyttänyt useampaan otteeseen. Kehitysideoita kirjoittaessa omat kokemukseni varmasti vaikuttivat, mutta pidän tätä vain positiivisena asiana, koska kehitysideat, jotka tutkimuksen perusteessa syntyivät, ovat erittäin varteenotettavia ja mahdollisesti otetaan käyttöön vapaa-ajan osastolla.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Sisäinen viestintä ja perehdytys ovat todella mielenkiintoisia aiheita ja tässä opinnäytetyössä vasta käsitelin niitä pintapuolisesti. Tutkimus koski vain vapaa-ajan osastoa, joten jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia tämän K-citymarketin kodinosaston sekä pukeutumisen osaston sisäistä viestintää ja perehdytystä sekä peilata heidän tapojaan vapaa-ajan osaston tapoihin. Varmasti kaikki osastot voisivat oppia jotain toisiltaan ja kehittää toimintatapojaan.

Toinen todella mielenkiintoinen jatkotutkimus olisi tehdä, kun tutkimuksessa ilmenneet kehityskohteet ja kehitysideat olisi toteutettu. Kaikista työntekijöistä olisi tehty listaus mitä he osaavat sekä x-asemalle tehty sähköinen ohjeistuskansio sekä infovihon monipuolisempi käyttö ja kuittauksien käyttöönotto. Näiden toimenpiteiden jälkeen voisi samoja sekä mahdollisesti uusia työntekijöitä tai kassa-apuja haastatella samoilla ja syventävillä kysymyksillä vapaa-ajan osaston perehdytyksestä ja sisäisestä viestinnästä sekä onko kehityskohteet ja toimenpiteet olleet oikeita ja toimivia.

Benchmarkkauksessa huomasin kuinka erilaiset toimintatavat voivat toisissa toimipisteissä olla. Toisen toimipisteen perehdytys on yhtenäinen, aina samanlainen kokonaisuus, kun meidän toimipisteessä ajanpuute vaikuttaa kaikkeen. Meillä myös myyjillä on erilaiset lähtökohdat tehdä osastolla töitä, koska käytämme niin paljon kassa-apuja osastolla. Toisessa benchmarkatussa toimipisteessä kassa-apuja ei käytetä kuin harvoin. Lähtökohdat ovat siis aivan erilaiset vaikka kyseessä on saman ketjun kaksi pääkaupunkiseudulla olevaa taloa. Tämä myös vahvistaa oman käsitykseni talokohtaisista perehdytys ja sisäisen viestinnän tavoista, koska kaikki toimipisteet ovat erilaisia. Tätä olisi myös kiinnostavaa tutkia lisää, kuinka perehdytys ja sisäinen viestintä toteutetaan muissa pääkaupunkiseudun citymarketeissa tai jopa miten se toteutetaan ympäri Suomen K-citymarketeissa. Kaikilla on varmasti erilaisia tapoja käytössä vaikka onkin olemassa Ketjulta tullut ohjeistus, mutta soveltaminen, kuten tätä tutkimusta tehdessä huomasin, on lähestulkoon pakollista.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestysentekijänä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima oy.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Jaabes OÜ, Võru.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Vantaa: Hansaprint oy.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pieksämäki: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

Sähköiset lähteet

Benchmarking. 2013. Viitattu 24.9.2013. <http://www.suomisanakirja.fi/benchmarking>

Ikärajapassi. Päivittäistavarakauppa. 2013. Viitattu 16.10.2013.

<http://www.pty.fi/ikarajapassi.html>

Kesko. 2013. Luettu 20.9.2013. www.kesko.fi

Keskon visio ja arvot. 2013. Luettu 20.9.2013.

<http://vuosikertomus2012.kesko.fi/kesko/visio-ja-arvot>

Omavalvonta. 2012. Evira - Elintarviketurvallisuusvirasto. Viitattu 4.11.2013.

<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/>

Pitkäranta, A. Laadullisen tutkimuksen tekijälle - Työkirja. 2010. Viitattu 19.10.2013.

http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 a. Tutkimusongelmat. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 1.11.2013.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 b. Reliabiliteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 4.11.2013.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Haastattelut

Artema, H. 2013. Myyjän haastattelu 23.9.2013. K-citymarket Oy. Espoo.

Haverinen, K. 2013. Osastopäällikön haastattelu 1.10.2013. K-citymarket Oy. Espoo.

Kettunen, I. 2013. Päällikkövalmennettavan haastattelu 19.9.2013. K-citymarket Oy. Helsinki.

Mäkeläinen, J. 2013. Myyjän haastattelu 31.9.2013. K-citymarket Oy. Espoo.

Palo-oja, P. 2013. Myyjän haastattelu 12.9.2013. K-citymarket Oy. Espoo.

Salmi, T. 2013. Myyjän haastattelu 10.10.2013. K-citymarket Oy. Espoo.

Saurio, M. 2013. Myyjän haastattelu 21.9.2013. K-citymarket Oy. Espoo.

Sihvo, J. 2013. Myyjän haastattelu 15.10.2013. K-citymarket Oy. Espoo.

Kuvat

Kuva 1: Keskon logo	3
Kuva 2: Käyttötavarakaupan myymälät	5
Kuva 3: K-citymarket logo.....	6

Kuviot

Kuvio 1: Keskon arvot (Vuosikertomus 2012)	4
Kuvio 2: Työhön perehdyttäminen	12
Kuvio 3: Perehdyttäminen ja työhönopastus (Rissanen, Sääski ja Vornanen 1996, 120.) ...	12
Kuvio 4: Taustatiedot	16
Kuvio 5: Perehdytyksen malli vapaa-ajan osastolla.....	17
Kuvio 6: Sisäinen viestintä kassaosastolla	19
Kuvio 7: Sisäinen viestintä vapaa-ajan osastolla	20

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset.....	33
Liite 2 Koulutus Excel -taulukko.....	35

Liite 1 Haastattelukysymykset

Kassa-avut

1. Perehdytys

- Taustatiedot
 - o Ikä
 - o Sukupuoli
 - o Opiskeletko vai oletko kokoaikaisesti töissä?
 - o Koska sinä aloitit Citymarketissa?
 - o Millä osastolla olet töissä?
- Miten sinut perehdytettiin kassaosastolle?
- Kuinka kauan perehdytys kassaosastolle kesti?
- Oliko perehdytyksen kesto riittävä?
- Kuinka sinut perehdytettiin vapaa-ajan osastolle?
- Oliko perehdytys kassaosastolle riittävä? Entä oliko perehdytys riittävä vapaa-ajan osastolle? Miksi?
- Saitko tarvittavat tiedot/taidot perehdytyksestä?
- Mitä tekisit toisin, jos itse olisit perehdyttäjä?
- Muita kommentteja tai kehitysideoita?

2. Sisäinen viestintä

- Millaista sisäistä viestintää kassaosastolla on?
- Onko viestintä riittävää?
- Kuinka muuttaisit tai parantaisit sisäistä viestintää?
- Kehitysehdotuksia?

Vapaa-ajan osaston työntekijät

1. Perehdytys

- Taustatiedot
 - o Ikä
 - o Sukupuoli
 - o Opiskeletko vai oletko kokoaikaisesti töissä?
 - o Koska aloitit Citymarketissa?

- Millä osastolla olet töissä?
- Miten sinut perehdytettiin vapaa-ajan osastolle?
- Kuinka kauan perehdytys kesti?
- Oletko työskennellyt muilla osastoilla (kassa, koti, puke, elintarvike)?
- Jos olet, niin kuinka sinut perehdytettiin muiden osastojen toimintatapoihin?
- Oliko perehdytys riittävä? Saitko tarpeelliset tiedot/taidot perehdytyksestä?
- Jos perehdytyksessä on jotain muutettavaa, mitä tekisit toisin?
- Muita kommentteja tai kehitysideoita?

2. Osaston sisäinen viestintä

- Millaista sisäistä viestintää vapaa-ajan osastolla on?
- Onko viestintä riittävää?
- Kuinka muuttaisit tai parantaisit sisäistä viestintää?
- Kehitysehdotuksia?

Päälliköt

1. Perehdytys

- Taustatiedot
 - Ikä
 - Sukupuoli
 - Opiskeletko vai oletko kokoaikaisesti töissä?
 - Koska aloitit Citymarketissa?
 - Millä osastolla olet töissä?
- Miten perehdytätte uudet työntekijät? Entä apurit?
- Kuinka kauan perehdytys kestää?
- Kuka on vastuussa perehdytyksestä?
- Miten muuttaisit perehdytystä?

2. Sisäinen viestintä

- Millaista sisäistä viestintää (koti/puke/vapari) osastolla on?
- Onko viestintä riittävää?
- Kuinka muuttaisit tai parantaisit sisäistä viestintää?
- Kehitysehdotuksia?

[illegible]